

**Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai dengan Kecerdasan Spiritual sebagai Mediasi (Studi Kasus pada Pegawai Puskesmas Kota XYZ)*****Effect of Role Conflict toward Employee Performance with Spiritual Intelligence as Mediation (Case Study on XYZ City's Health Center Staffs)*****Dyana Yuri Aurora¹⁾, Rahmi Fahmy²⁾**^{1,2)}Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas, Padange-mail korespondensi: rahmifahmy@yahoo.com

Info Artikel	Abstrak
<p><i>Riwayat Artikel :</i> Diterima: 21 Februari 2020 Disetujui: 01 April 2020 Dipublikasikan: Juli 2020</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari konflik peran terhadap kinerja pegawai; kecerdasan spiritual terhadap konflik peran; kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai; serta, konflik peran yang dimediasi oleh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai. Konflik peran mencakup konflik intrarole, konflik intrasender, konflik interrole, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai. 108 pegawai ASN yang bekerja pada empat puskesmas di kota XYZ dipilih sebagai sampel menggunakan metode <i>purposive sampling</i>. Hasil penelitian menemukan bahwa konflik <i>intrasender</i> serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; serta bahwa kecerdasan spiritual memediasi secara parsial hubungan antara ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai terhadap kinerja pegawai. Faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai, sehingga faktor ini seharusnya menjadi perhatian utama bagi obyek penelitian dalam mewujudkan tujuan organisasinya.</p>
<p><i>Nomor DOI</i> 10.33059/jseb.v11i2.2114</p> <p><i>Cara Mensitasi :</i> Aurora, D.Y. & Fahmy, R. 2020. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai dengan Kecerdasan Spiritual sebagai Mediasi (Studi Kasus pada Pegawai Puskesmas Kota XYZ). Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis. 11(2): 182-196.</p>	<p>Kata Kunci: Konflik Peran, Kinerja Pegawai, Kecerdasan Spiritual.</p>
Article Info	Abstract
<p><i>Article History :</i> Received: 21 February 2020 Accepted: 01 April 2020 Published: July 2020</p>	<p><i>This study aims to analyze the effect of role conflict on employee performance; spiritual intelligence on role conflict; spiritual intelligence on employee performance; and, role conflict mediated by spiritual intelligence on employee performance. Role conflicts include intrarole conflict, intrasender conflict, interrole conflict, and conflicting expectations and requests and incompatible evaluation standards. 108 ASN employees working in four health centers in XYZ city were selected as samples using a purposive sampling method. The results of the study found that conflict of intrasender and conflicting expectations and requests and incompatible evaluation standards had a significant effect on employee performance; and that spiritual intelligence partially mediates the relationship between conflicting expectations and expectations and incompatible evaluation standards on employee performance. Dominant factor that affect employee performance is conflicting expectations and requests and incompatible evaluation standards, so this factor should be a major concern for research objects in realizing their organizational goals.</i></p>
<p><i>DOI Number :</i> 10.33059/jseb.v11i2.2114</p> <p><i>How to cite :</i> Aurora, D.Y. & Fahmy, R. 2020. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai dengan Kecerdasan Spiritual sebagai Mediasi (Studi Kasus pada Pegawai Puskesmas Kota XYZ). Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis. 11(2): 182-196.</p>	<p>Keywords: Role Conflict, Employee Performance, Spiritual Intelligence.</p>

PENDAHULUAN

Setiap pegawai memiliki kontribusi untuk mencapai tujuan besar organisasi melalui apa yang ia kerjakan. Artinya, dalam mencapai tujuan strategiknya, organisasi harus memastikan bahwa akumulasi kinerja dari keseluruhan pekerjaan yang ada harus setara dengan tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Oleh karenanya memberikan perhatian pada kinerja individu dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Mathis & Jackson (2008) berargumen bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan merupakan akumulasi dari kinerja individu yang ada didalamnya. Menurut Gibson *et al.* (2012), kinerja merupakan *outcome* atau hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, serta kriteria efektivitas lainnya. Kinerja sendiri dapat dilihat dalam berbagai wujud, yakni dalam bentuk: (1) *Objective outcome* (tujuan objektif) berupa sesuatu yang bisa diukur dalam bentuk kuantitatif seperti kualitas dan kuantitas output, absen, keterlambatan, dan *turnover*; (2) *Personal behavior outcome* berupa reaksi terhadap pekerjaan itu sendiri seperti kehadiran reguler, absensi, bertahan dengan pekerjaan, atau malah keluar dari pekerjaan, serta permasalahan menyangkut kesehatan; dan, (3) *Intrinsic and extrinsic outcomes* dimana *intrinsic outcomes* berkaitan dengan apa yang diupayakan sendiri oleh individu, dan *extrinsic outcomes* berkaitan dengan gaji, kondisi kerja, serta rekan kerja.

Dalam praktek di lapangan, kinerja dari pegawai tidak selamanya bisa memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ada beberapa faktor yang bisa menyebabkan terjadinya kondisi ini, baik internal maupun eksternal. Faktor internal yang bisa menurunkan kinerja individu yakni tujuan karir tidak terpenuhi melalui pekerjaan, adanya konflik dengan karyawan lain atau manajer, sasaran

atau harapan yang tidak sejalan dengan kemampuan karyawan, karyawan melihat ketidakadilan di tempat kerja, karyawan mengelola waktunya dengan buruk, serta karyawan tidak puas dengan pekerjaan itu. Sementara faktor eksternal yang dapat menurunkan kinerja diantaranya adalah karyawan tidak memiliki peralatan atau perlengkapan yang benar untuk melakukan pekerjaan, adanya kesalahan dengan desain pekerjaan (*job design*), tidak adanya faktor motivasi eksternal, kurangnya dukungan dari manajemen, serta keterampilan dan pekerjaan karyawan tidak cocok (Westover, 2014). Oleh karenanya, menurut Gibson *et al.* (2012), untuk mendorong munculnya kinerja yang efektif, faktor utama yang harus diperhatikan adalah desain pekerjaan (*job design*).

Desain pekerjaan sendiri berkaitan dengan bagaimana atasan membagi tugas dan kewenangan individu terkait pekerjaannya. Dengan kata lain, memastikan bahwa pekerjaan yang tepat diberikan pada orang yang tepat di waktu yang tepat akan ikut menentukan seberapa baik kinerja pegawai yang bersangkutan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi dalam prakteknya terdapat beberapa halangan yang bisa saja membuat hal ini tidak berjalan sempurna, dan salah satunya bisa menyebabkan munculnya konflik peran dalam diri individu sehubungan dengan pekerjaannya. Namun disamping itu, terdapat banyak hal yang dapat membantu individu untuk menghadapi berbagai permasalahan terkait pekerjaannya, termasuk stres yang disebabkan oleh konflik peran. Salah satunya adalah melalui kecerdasan spiritual.

Di Kota XYZ, tepatnya pada puskesmas sebagai fasilitas kesehatan masyarakatnya, ditemukan fenomena menarik sehubungan dengan kinerja individu pegawai yang tidak sepenuhnya terdeskripsikan melalui kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja pihak pegawai yang ada di puskesmas Kota XYZ

secara keseluruhan bernilai baik. Sementara pencapaian program kerja puskesmas secara keseluruhan masih harus ditingkatkan karena pencapaian beberapa program kerja masih dinilai cukup bahkan kurang. Jika dilihat dari segi tugas yang diembannya, pegawai dari puskesmas Kota XYZ dapat terpapar konflik peran karena adanya keterbatasan sumber daya dengan jenis kecakapan tertentu yang tidak dimiliki oleh puskesmas. Karenanya sebagian besar pegawai yang ada didalamnya dibebankan tugas diluar kompetensi dan keahlian yang mereka miliki.

Namun menariknya di tengah kondisi demikian, pegawai puskesmas Kota XYZ dinilai menunjukkan bentuk-bentuk praktek kecerdasan spiritual (salah satunya dalam bentuk religiusitas) yang secara konsep bisa membantu mereka dalam menghadapi *intra individual conflict* — salah satunya dalam berbagai bentuk konflik peran terkait dengan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian dari latar belakang, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari konflik peran (yang meliputi: konflik *intrarole*, konflik *intrasender*, konflik *interrole*, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai) terhadap kinerja pegawai puskesmas Kota XYZ yang dimediasi oleh kecerdasan spiritual.

Konflik Peran dan Kinerja Pegawai

Konflik peran dapat muncul dalam bentuk *intraindividual conflict* atau berasal dari dalam diri seseorang. Konflik peran sendiri berkaitan erat dengan norma yang mengarahkan pada apa yang “seharusnya” ditunjukkan di dalam perilaku seseorang (Luthans, 2011). Dalam pemahaman yang sederhana, peran bisa dipahami sebagai posisi yang memiliki ekspektasi dari norma yang telah terbentuk. Rizzo *et al.* (1970) mendefinisikan peran sebagai ekspektasi tentang

perilaku untuk sebuah posisi dalam struktur sosial. Ekspektasi mendikte syarat perilaku atau membatasi anggapan orang bersangkutan terhadap peran yang ia jalankan sekaligus juga membatasi anggapan orang lain yang berkaitan dengan peran tersebut atau memiliki dugaan terkait dengan peran tersebut. Ekspektasi disyaratkan oleh pengalaman umum, pengetahuan, nilai, persepsi, serta pengalaman spesifik dengan orang yang bersangkutan. Ekspektasi selanjutnya dijadikan standar untuk mengevaluasi berharga atau sesuai tidaknya suatu perilaku. Konflik peran sendiri terjadi ketika muncul ketidakcocokan terkait dengan ekspektasi yang disyaratkan dalam peran yang diemban.

Beberapa ahli mengelompokkan konflik peran dalam beberapa dimensi. Sebagai misal, Khan *et al.* (1964) dalam Petersen (2017), mengembangkan beberapa dimensi terkait dengan konflik peran, yaitu: (a) *Inter-sender conflict*; (b) *Intra-sender conflict*; (c) *Person-role conflict*; dan, (d) *Inter-role conflict*. Rizzo *et al.* (1970) secara terperinci membagi konflik peran dalam empat dimensi. Dimensi pertama adalah *person-role conflict* atau *intrarole conflict*, yakni konflik antara standar internal atau nilai orang yang menjalankan peran dengan perilaku yang ditetapkan berkenaan dengan peran yang dijalankan. Konflik ini muncul saat seseorang harus mengisi sebuah posisi atau peran.

Dimensi kedua adalah *intrasender conflict* yakni konflik antara waktu, sumber daya, ataupun kapabilitas dari orang yang menjalankan peran dengan perilaku yang ditetapkan berkaitan dengan peran yang dijalankan. Konflik ini bisa terjadi ketika seseorang dalam peran tertentu merasakan ketidakcocokan. Konflik ini juga dapat disebabkan oleh organisasi, yang dari sudut pandang orang yang menjalankan akan dilihat sebagai *intrarole conflict*, misalnya ketika

mereka tidak memiliki kapabilitas yang mumpuni untuk menjalankan peran.

Dimensi ketiga adalah *interrole conflict*, yaitu konflik terjadi antara beberapa peran yang dijalankan seseorang dan menyaratkan perilaku yang berbeda atau tidak cocok atau membuat pihak yang bersangkutan mengubah perilaku sebagai fungsi dari situasi. Konflik ini biasanya terjadi ketika seseorang mengisi lebih dari satu posisi dalam sistem peran. Dimensi yang keempat adalah *conflicting expectation* (ekspektasi yang bertentangan) dan tuntutan organisasi dalam kebijakan yang tidak sesuai, *conflicting request* (permintaan yang bertentangan) dari orang lain, serta *incompatible standards of evaluation* (standar evaluasi yang tidak sesuai).

Konflik peran sendiri merupakan bentuk *stressor* di level individu. Gibson *et al.* (2012) mengelompokkan kategori ini ke dalam kategori *stressor* yang berhubungan dengan pekerjaan (bersama-sama dengan *stressor* dari kelompok dan organisasi). Aspek stress yang muncul terkait dengan pekerjaan biasanya juga akan berdampak pada perilaku, kognitif dan fisiologis pegawai. Dampak dari segi perilaku akan berkaitan dengan kepuasan, kinerja, absensi, *turnover*, kecelakaan, penyalahgunaan zat-zat berbahaya, klaim kesehatan dan sebagainya. Dari sisi kognitif, *stressor* ini akan memengaruhi pengambilan keputusan, konsentrasi, daya ingat, dan bahkan bisa menyebabkan frustrasi dan apatis pegawai. Sementara dari segi fisiologis, *stressor* dapat berdampak misalnya kepada naiknya tekanan darah, kolesterol, atau bahkan memunculkan penyakit jantung.

Hubungan antara konflik peran dan kinerja pegawai sebelumnya telah menjadi perhatian beberapa peneliti. Manasseh (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa tidak sedikit pegawai yang mengalami konflik peran karena harus berhadapan dengan instruksi yang kadang bertentangan, tidak

jelas, dan bahkan tidak konsisten. Hal ini berikutnya berdampak pada rendahnya kinerja pegawai dalam organisasi. Afifah *et al.* (2015) melakukan penelitian sejenis dengan melihat pengaruh konflik peran terhadap kinerja individu auditor, dan menemukan bahwa konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Dengan kata lain, kinerja individu auditor yang mengalami konflik peran cenderung menurun.

Berdasarkan penelitian terdahulu terkait pengaruh konflik peran terhadap kinerja, dirumuskan beberapa hipotesis berikut:

- H1a** : Konflik *intrarole* (*person-role conflict*) memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H1b** : Konflik *intrasender* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H1c** : Konflik *interrole* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H1d** : Ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Konflik Peran dan Kecerdasan Spiritual

Seorang individu, bagaimanapun, juga memiliki berbagai macam alternatif untuk mengatasi permasalahan terkait pekerjaannya, termasuk stres karena konflik peran. Kecerdasan spiritual adalah salah satunya. Meskipun pembahasan mengenai kecerdasan spiritual dipandang merupakan pembahasan yang cenderung masih baru dalam bidang manajemen, tetapi seiring dengan terjadinya perubahan fokus manajemen yang semula pada sisi finansial ke arah sumber daya manusia, topik ini menjadi salah satu bahasan yang patut untuk dikaji lebih dalam karena

implikasinya yang dinilai layak untuk dipertimbangkan.

Kecerdasan spiritual salah satunya ditunjukkan melalui religiusitas seseorang. Akan tetapi secara pemahaman, kecerdasan spiritual jauh lebih luas daripada sekadar praktek keagamaan seseorang. Kecerdasan spiritual mencakup kemampuan seseorang berkaitan dengan makna dan nilai yang membantu mereka untuk mendengar suara hatinya dan mengaitkannya pada makna dan nilai lebih besar yang diyakini (Zulkifli *et al.*, 2017). Kecerdasan spiritual dalam hakikatnya dapat membantu individu dalam mengatasi berbagai permasalahan dalam kehidupannya, termasuk juga masalah pekerjaan dengan memunculkan perilaku yang luhur seperti rendah hati, kasih sayag, rasa syukur, dan kebijaksanaan (Kumar & Pragadeeswaran, 2011).

Beberapa ahli menggunakan istilah bergantian antara kecerdasan spiritual dengan spiritualitas dalam memaknai hal ini. Keduanya dinilai sebagai sesuatu yang jauh lebih luas dan berbeda dengan praktek keagamaan, meskipun ada aspek keagamaan didalamnya. Kedua istilah ini sering digunakan bergantian sebab tidak ada begitu banyak panduan tentang bagaimana cara mempraktekkan spiritualitas ditempat kerja. Oleh karenanya, kerangka yang ada dalam kecerdasan spiritual seringkali digunakan untuk menyediakan substansi yang jauh lebih berpengaruh untuk mengembangkan performa organisasi secara keseluruhan (McGhee & Grant, 2017). Organisasi yang mempromosikan budaya spiritual menyadari individu cenderung mencari makna dalam pekerjaannya dan memiliki keinginan untuk berhubungan dengan manusia lainnya sebagai bagian dari komunitas (Robbins & Judge, 2013).

Beberapa ahli mengembangkan dimensi mengenai kecerdasan spiritual. Salah satu yang paling terkenal adalah dimensi yang

dikembangkan oleh King & De Cicco (2009), yakni *Critical Existential Thinking* (CET), *Personal Meaning Production* (PMP), *Transcendental Awareness* (TA), serta *Conscious State Expansion* (CSE). Berikut adalah uraian dari masing-masing dimensi.

Dimensi pertama yaitu *Critical Existential Thinking* (CET) atau Pemikiran Eksistensial Kritis merupakan kapasitas untuk mengkontemplasikan makna, tujuan, dan isu keberadaan dan metafisika lainnya (seperti: realitas, alam semesta, ruang angkasa, waktu, kematian) secara kritis. Mempertanyakan keberadaan sesuatu belum berarti bahwa seseorang menguasai kemampuan ini. Namun mengkontemplasikan isu keberadaan tersebut menggunakan pemikiran yang kritis, dan mengambil kesimpulan atau filosofi personal terkait dengan keberadaan tersebut yang dikaitkan juga dengan pengetahuan ilmiah serta pengalaman pribadi merupakan maksud dari kemampuan ini.

Dimensi kedua yaitu *Personal Meaning Production* (PMP) berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk memiliki tujuan, arah, dan alasan keberadaan dalam hidupnya. Kemampuan menciptakan makna merupakan kemampuan untuk mengkonstruksi makna personal dan tujuan dari segala pengalaman fisik dan mental, termasuk kapasitas untuk membangun tujuan hidup utama.

Dimensi ketiga adalah *Transcendental Awareness* (TA) berkaitan dengan *inner-self* seseorang yang dipahami karena adanya pengalaman dan tumbuhnya kesadaran. Kesadaran transedental atau mendalam melibatkan kapasitas seseorang untuk mempersepsikan dimensi mendalam dari diri sendiri (misalnya jiwa terdalamnya), dari diri orang lain, dan dari dunia secara fisik (misalnya terkait dengan non materialistik dan kesalingketerkaitan) pada saat normal, atau saat keadaan sadar. Dimensi terakhir yaitu *Conscious State Expansion* (CSE) terkait

dengan kemampuan untuk masuk ke kondisi kesadaran spiritual (misalnya kesadaran murni, kesadaran kosmis, keesaan), berhubungan dengan kebijaksanaan diri sendiri.

Selain King & De Cicco (2009), Emmons (2000, seperti dirujuk oleh Koražija *et al.*, 2016) juga merinci dimensi kecerdasan spiritual, yakni: (1) *The capacity for transcendence*; (2) *The ability to invest everyday activities, events, and relationship with a sense of sacred*; (3) *The ability to enter into heightened spiritual states of consciousness*; dan, (4) *The ability to utilize spiritual resources to solve problems in living*.

Salah satu penelitian yang mencoba untuk melihat hubungan antara konflik peran dan kecerdasan spiritual adalah penelitian yang dilakukan Kumar & Pragadeeswaran (2011), yang menemukan bahwa eksekutif dengan level stres yang rendah memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi. Sebaliknya, mereka menemukan ketika stres yang dialami meningkat, kecerdasan spiritual yang dimiliki seorang eksekutif cenderung berkurang secara signifikan. Berdasarkan penelitian tersebut, dirumuskan beberapa hipotesis berikut:

- H2a** : Konflik *intrarole* (*person-role conflict*) memiliki pengaruh negatif signifikan atas Kecerdasan Spiritual pegawai.
- H2b** : Konflik *intrasender* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap Kecerdasan Spiritual pegawai.
- H2c** : Konflik *interrole* memiliki pengaruh negatif signifikan atas Kecerdasan Spiritual pegawai.
- H2d** : Ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai memiliki pengaruh negatif signifikan atas Kecerdasan Spiritual pegawai.

Kecerdasan Spiritual dan Kinerja Pegawai

Sementara itu terkait dengan kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai, beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Tahir (2018) menemukan bahwa kecerdasan spiritual memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Dimensi yang ada dalam kecerdasan spiritual dalam hal ini mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Khawaja (2017) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kecerdasan spiritual meningkatkan kinerja tugas pegawai dan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Kecerdasan spiritual membangun *self efficacy* individu yang dapat membantu seseorang dalam mengelola kinerja tugasnya serta meningkatkan OCB-nya, misalnya terkait dengan hubungan dengan rekan kerja, pasien dan sebagainya.

Berdasarkan penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh kecerdasan spiritual atas kinerja pegawai, dirumuskan hipotesis:

- H3** : Kecerdasan spiritual mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Konflik Peran, Kinerja Pegawai dan Kecerdasan Spiritual

Penelitian ini mencoba menghubungkan antara konflik peran, kinerja pegawai dan kecerdasan spiritual. Landasan empiris utama yang digunakan adalah hasil penelitian milik Ke & Deng (2018) yang menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja bisa memediasi hubungan antara dampak dari praktek sumber daya manusia pada hubungan keluarga-pertemanan terhadap komitmen organisasi dan kinerja dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan konflik peran, kecerdasan spiritual dan kinerja tersebut, dirumuskan beberapa hipotesis berikut:

- H4a** : Kecerdasan spiritual berperan sebagai variabel mediasi antara konflik *intra-role* (*person-role conflict*) dan kinerja pegawai.
- H4b** : Kecerdasan Spiritual berperan sebagai variabel mediasi antara konflik *intrasender* dan kinerja pegawai.
- H4c** : Kecerdasan Spiritual berperan sebagai variabel mediasi antara konflik *inter-role* dan kinerja pegawai.
- H4d** : Kecerdasan Spiritual berperan sebagai variabel mediasi antara ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai dan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian berada di Kota XYZ, Provinsi Sumatera Barat. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan *purposive sampling* dimana responden merupakan tipe orang spesifik yang bisa menyediakan informasi yang diinginkan. Jenis *purposive sampling* yang digunakan adalah *quota sampling*, dimana teknik ini digunakan untuk memastikan kelompok tertentu cukup terwakili dalam penelitian dengan memberikan kuota (Sekaran & Bougie, 2016).

Responden penelitian ini merupakan ASN puskesmas Kota XYZ yang jumlahnya telah ditentukan berdasarkan jumlah populasi masing-masing golongan kepangkatan, dimana responden golongan IV berjumlah 12 orang, golongan III sebanyak 70 orang, dan golongan II sebanyak 26 orang. Penelitian ini memanfaatkan dua sumber data, yakni data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder berupa hasil studi literatur.

Metode analisis data menggunakan *software* SmartPLS 3.0 Dalam penelitian ini akan dimanfaatkan teknik analisis PLS yang dijalankan dalam dua tahapan (Garson, 2016).

Tahap pertama adalah melakukan uji *measurement model* dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk masing-masing indikator. Tahap kedua yaitu melakukan uji struktural model untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya pengaruh atau korelasi antar variabel yang diukur. Sementara untuk analisis deskriptif terkait dengan tingkat capaian responden (TCR), akan digunakan rumus sebagai berikut:

$$TCR = \frac{\text{Rata - rata Skor}}{\text{Jumlah Skor Maksimal}} \times 100\%$$

yang mana dalam penelitian ini jumlah skor maksimal adalah 5 (skala Likert). Untuk pengkategorian nilai pencapaian responden, digunakan rentang skala Arikunto seperti yang dikutip Yanti (2014) sebagai berikut:

No.	Interval Jawaban	Kategori Jawaban
1	90% - 100%	Sangat Baik
2	80% - 89%	Baik
3	65% - 79%	Cukup
4	55% - 64%	Kurang
5	0% - 54%	Tidak Baik

Sumber: Yanti, 2014.

Uji Validitas dengan program PLS memanfaatkan *convergent validity*. Pengujian validitas dengan menggunakan PLS sendiri memanfaatkan *convergent validity*, yakni dengan melihat nilai *loading factor* yang berkorelasi lebih dari 0.7. AVE dapat digunakan untuk menguji validitas *convergent* dan *divergent*. Model yang valid memiliki nilai AVE lebih dari 0.5. Untuk reliabilitas variabel dilihat melalui koefisien alfa atau *Cronbach alpha* dan *composite reliability* dengan nilai besar dari 0.7 (Garson, 2016).

Untuk uji variabel mediasi harus dipenuhi 3 prasyarat, yakni: (1) ada pengaruh signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y); (2) ada hubungan signifikan antara variabel independen (X) dengan variabel perantara atau

mediasi; serta, (3) ada hubungan antara variabel dependen (Y) dengan variabel perantara atau mediasi (Baron & Kenny, 1986).

HASIL ANALISIS

Tabel 1 menunjukkan rangkuman profil para responden penelitian ini. Berdasarkan tabel tersebut dapat terlihat bahwa responden dalam penelitian ini yang paling dominan adalah responden dengan jenis kelamin perempuan (80,6%), golongan 3 (ASN) (64,8%), dengan tingkat pendidikan dominan adalah D3 (48,1%). Responden paling banyak memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun (36,1%). Dari latar belakang pendidikan diketahui bahwa dominan responden memiliki pendidikan keperawatan (38,9%). Sementara dari segi status perkawinan, responden dominan adalah yang sudah menikah (78,7%)

Tabel 1. Profil Responden

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
<i>Jenis Kelamin</i>			
1	Laki-Laki	21	19,4
2	Perempuan	87	80,6
<i>Golongan Pekerjaan</i>			
1	Golongan 2	26	24,1
2	Golongan 3	70	64,8
3	Golongan 4	12	11,1
<i>Tingkat Pendidikan</i>			
1	SMA	10	9,3
2	D1	2	1,9
3	D3	52	48,1
4	D4	10	9,3
5	S1	31	28,7
6	S2	3	2,8
<i>Masa Kerja</i>			
1	< 5 Tahun	22	20,4
2	5 Tahun - 10 Tahun	9	8,3
3	10 Tahun - 20 Tahun	38	35,2
4	> 20 Tahun	39	36,1
<i>Jabatan</i>			
1	Fungsional	62	57,4
2	Struktural	1	0,9
3	Lainnya	45	41,7

Sumber: Data primer diolah, 2019.

dan memiliki dua orang anak (37,0%). Dari segi jabatan, responden yang terlibat dalam penelitian ini mayoritas adalah responden dengan jabatan fungsional (57,4%).

Tabel 2 merangkum hasil analisis berkenaan dengan nilai koefisien atas pengaruh langsung dari keseluruhan variabel penelitian (C-ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai, IRC-konflik *interrole*, ISC-konflik *Intrasender*, PRC-konflik *intrarole*, KS-kecerdasan spiritual, KI-kinerja individu). Dalam tabel tersebut terlihat bahwa hanya variabel-variabel konflik *intrasender* (ISC = -0,285), ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai (C= -0,234) dan kecerdasan spiritual (KS = 0,365) yang terbukti berpengaruh secara signifikan pada kinerja pegawai ($p\text{-value} \leq 0,05$).

No.	Keterangan	Frekuensi	Persentase
<i>Latar Belakang Pendidikan</i>			
1	Kedokteran Umum	17	15,7
2	Kedokteran Gigi	7	6,5
3	Keperawatan	42	38,9
4	Kebidanan	20	18,5
5	Kesehatan Masyarakat	3	2,8
6	Apoteker	1	0,9
7	Keperawatan Gigi	5	4,6
8	Analisis Kesehatan	3	2,8
9	Rekam Medis	2	1,9
10	Lainnya	8	7,4
<i>Status Perkawinan</i>			
1	Belum Menikah	22	20,4
2	Menikah	85	78,7
3	Janda	1	0,9
<i>Jumlah Anak</i>			
1	Tidak memiliki anak	26	24,1
2	1 orang	11	10,2
3	2 orang	40	37,0
4	3 orang	18	16,7
5	Lebih dari 3 orang	13	12,0

Tabel 2. Pengaruh Langsung Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t-Statistics (O/STDEV)	<i>p-values</i>
C -> KI	- 0,234	- 0,230	0,084	2,791	0,005
C -> KS	- 0,428	- 0,431	0,099	4,343	0,000
IRC -> KI	- 0,170	- 0,162	0,108	1,571	0,117
IRC -> KS	0,156	0,158	0,110	1,412	0,158
ISC -> KI	- 0,285	- 0,285	0,120	2,375	0,018
ISC -> KS	- 0,179	- 0,181	0,134	1,339	0,181
KS -> KI	0,365	0,368	0,082	4,461	0,000
PRC -> KI	- 0,116	- 0,124	0,131	0,888	0,375
PRC -> KS	- 0,205	- 0,203	0,163	1,258	0,209

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t-Statistics (O/STDEV)	<i>p-values</i>
C -> KI	- 0,156	- 0,158	0,050	3,158	0,002
IRC -> KI	0,057	0,060	0,046	1,246	0,214
ISC -> KI	- 0,065	- 0,067	0,053	1,226	0,221
PRC -> KI	- 0,075	- 0,074	0,061	1,218	0,224

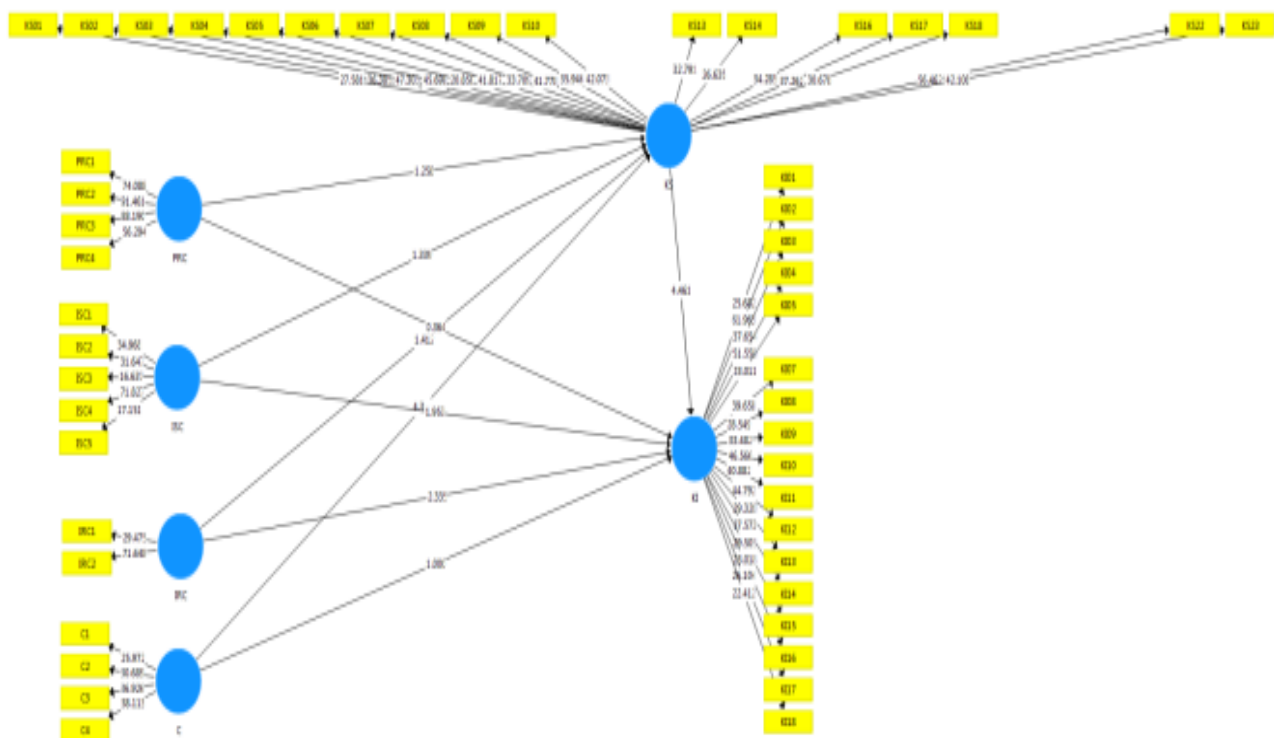
Sumber: Data primer diolah, 2019.

Dengan demikian, rangkuman hasil dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata responden mengalami konflik peran dari segi konflik *intrasender* dan ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai yang mana dapat berdampak pada kinerja pegawai. Selain itu, responden juga menilai bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh pada kinerjanya. Nilai negatif menunjukkan hubungan yang saling berkebalikan dimana semakin rendah konflik peran yang dialami pegawai maka akan semakin tinggi kinerjanya; sementara nilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan spiritual maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Selanjutnya, untuk mengetahui besaran pengaruh kecerdasan spiritual sebagai mediasi dapat dilihat melalui pengaruh tidak langsung variabel X terhadap Y yang dirangkum dalam Tabel 3. Dalam penelitian ini, kecerdasan

spiritual diperoleh terbukti memediasi pengaruh antara ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai terhadap kinerja pegawai secara signifikan ($p\text{-value} \leq 0,05$). Koefisien sebesar 0,156 menunjukkan bahwa dengan dimediasi oleh kecerdasan spiritual, ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan besaran 15,6%. Nilai negatif yang diperoleh menunjukkan arah hubungan saling berkebalikan, dimana semakin rendah konflik peran yang dialami pegawai maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Besaran pengaruh antar variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, dirangkum dalam model seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Tabel 4. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
KI	0,515	0,492
KS	0,352	0,327

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh pengaruh variabel-variabel konflik *intrarole*, konflik *intersender*, konflik *interrole*, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai terhadap kecerdasan spiritual adalah sebesar 0,352. Hasil ini berarti konflik *intrarole*, konflik *intersender*, konflik *interrole*, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai mampu menjelaskan variasi atas kecerdasan spiritual sebesar 35,2%; sementara 64,8% sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak tercakup dalam model penelitian ini.

Sedangkan untuk pengaruh variabel-variabel konflik *intrarole*, konflik *inter-sender*, konflik *interrole*, serta ekspektasi dan

permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,515. Hasil ini berarti bahwa konflik *intrarole*, konflik *intersender*, konflik *interrole*, serta ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai mampu menjelaskan variasi dari kinerja pegawai sebesar 51,5%; sementara 48,5% sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak tercakup dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Dalam penelitian ini, konflik *intrarole* terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai puskesmas Kota XYZ ataupun terhadap kecerdasan spiritual pegawai puskesmas Kota XYZ. Meskipun pegawai menilai adanya nilai-nilai yang bertentangan dengan dirinya, akan tetapi hal itu tidak membuat pegawai merasakan bahwa dirinya melakukan sesuatu yang membosankan dan tidak perlu. Hal ini dikarenakan

pekerjaannya sebagai tenaga kesehatan menawarkan nilai-nilai universal yang bermanfaat untuk banyak orang, seperti seperti altruisme, empati, serta keadilan. Konflik peran sendiri biasanya terjadi ketika norma yang mengarahkan apa yang “seharusnya” ditunjukkan dalam perilaku seseorang adalah bertentangan dengan perannya (Luthans, 2011). Namun kondisi pertentangan ini tidak dirasakan signifikan oleh pegawai puskesmas kota XYZ karena nilai-nilai yang ada dalam pekerjaannya.

Kondisi itu selanjutnya membentuk pemaknaan tersendiri bagi para pegawai terkait dengan pekerjaannya, apakah dari segi keberadaannya yang dibutuhkan, tujuan dan arah dalam hidup, rasa aman meskipun tidak dilingkupi aspek fisik dan material, serta kemampuan untuk lebih bijaksana dalam menghadapi apa yang terjadi dalam hidupnya. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2013) bahwa individu cenderung mencari makna dalam pekerjaannya. Dimensi *personal meaning production* (PMP) dalam kecerdasan spiritual sangat membantu dalam kondisi ini (King & De Cicco, 2009). Jika kecerdasan spiritual memediasi pengaruh konflik peran dari segi konflik *intrarole* terhadap kinerja pegawai, tidak ditemukan pengaruh yang signifikan karena konflik *intrarole* yang dirasakan pegawai berada dalam kondisi yang masih bisa diatasi. Akan tetapi, adanya permasalahan terkait dengan nilai individu yang bertentangan bisa dijadikan bahan evaluasi agar kedepannya konflik *intrarole* yang dirasakan pegawai tidak menjadi meluas dan memengaruhi kinerjanya, terutama dari segi kinerja kontekstual yang paling rendah dari semua elemen kinerja lainnya.

Konflik *intrasender* dalam penelitian ini terbukti berpengaruh atas kinerja pegawai puskesmas Kota XYZ, namun terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kecerdasan

spiritual pegawai puskesmas Kota XYZ. Konflik *intrasender* dapat terjadi ketika waktu, sumber daya, atau kapabilitas yang dimiliki oleh seorang pegawai tidak sesuai dengan ekspektasi dari peran yang dijalankan (Rizzo *et al.*, 1970), dimana dalam setiap peran terdapat ekspektasi yang harus dilakukan (Luthans, 2011). Pada pskesmas Kota XYZ, keterbatasan sumber daya dengan latar belakang tertentu membuat pegawai yang tersedia harus dimanfaatkan untuk melakukan pekerjaan diluar kapabilitasnya seperti dari segi latar belakang yang mereka miliki. Hal ini jika terus dibiarkan dapat berdampak kepada menurunnya kinerja pegawai, sebab konflik peran merupakan stressor di level individu (Gibson *et al*, 2012), terutama dengan kinerja kontekstual yang berkaitan dengan inisiatif, inovasi, dan keinginan untuk memperbarui pengetahuan terkait pekerjaannya (Koopmans, 2014).

Jika konflik *intersender* dihubungkan dengan kecerdasan spiritual, diperoleh konflik *intersender* terbukti tidak berpengaruh signifikan atas kecerdasan spiritual pegawai. Artinya, pemaknaan pegawai terhadap pekerjaan tidak terganggu dengan adanya konflik ini, sebab konflik *intersender* lebih berkaitan dengan kapabilitas menjalankan peran (Mohr & Puck, 2007). Permasalahan terkait dengan kapabilitas ini karenanya tidak menghalangi individu pegawai untuk tetap menemukan makna dan memperkaya dirinya melalui pemahaman mendalam terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2013). Dengan kata lain aspek spiritual baik itu sehubungan dengan keberadaan, tujuan dan makna hidup, rasa aman dalam hidup, serta kebijaksanaan seseorang untuk menghadapi permasalahan-permasalahan di dalam hidupnya tidak begitu terusik oleh konflik *intrasender* yang dirasakan oleh individu yang bersangkutan.

Berkaitan dengan peran mediasi dari kecerdasan spiritual atas hubungan antara *intrasender* dengan kinerja pegawai, ditemukan pengaruhnya tidak signifikan, sehingga kecerdasan spiritual bisa dikatakan tidak dapat memediasi pengaruh antara konflik *intrasender* dan kinerja pegawai. Hal ini berhubungan dengan konflik *intrasender* yang dialami pegawai Kota XYZ sendiri yang berkaitan dengan kapabilitas seseorang dalam menjalankan perannya (Rizzo *et al.*, 1970). Dalam artian, selama waktu, kemampuan, sumber daya dan alat, serta pelatihan yang dimiliki pegawai dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka kinerja yang bersangkutan tidak menghadapi kendala. Pemaknaan, kebijaksanaan, maupun tujuan yang diperoleh seseorang melalui kecerdasan spiritualnya dalam hal ini tidak berpengaruh signifikan dalam mengurangi konflik terkait dengan kapabilitas pegawai.

Konflik *interrole* diperoleh terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ataupun kecerdasan spiritualnya. Lebih jauh, kinerja dari variabel ini diketahui memberi pengaruh negatif, dimana semakin tinggi konflik *interrole* yang dialami pegawai maka semakin rendah kinerjanya (Gibson *et al.*, 2012). Pegawai yang berada di puskesmas Kota XYZ pada dasarnya memiliki banyak peran yang dijalankan oleh masing-masing individunya. Akan tetapi dengan melihat hasil uji pengujian dapat diketahui bahwa antar peran yang dijalani ini tidak terdapat konflik yang berarti. Kondisi ini dikarenakan sebagai ASN sendiri diidentifikasi cukup banyak kelonggaran yang diberikan pada pegawai. Jam kerja yang rutin dan tidak terlalu panjang misalnya, memberikan peluang bagi pegawai menjalankan peran lainnya diluar pekerjaan. Selain itu, pengaruh kecerdasan spiritual juga dapat berdampak pada munculnya sikap positif terkait pekerjaan (Tahir, 2018).

Dalam hasil penelitian ini, selanjutnya, ditemukan konflik *interrole* memberikan pengaruh positif yang bertentangan dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Artinya, semakin tinggi konflik *interrole* yang dialami pegawai maka akan semakin tinggi kecerdasan spiritualnya. Berdasarkan hasil observasi selama penelitian, atmosfir yang ada di keempat puskesmas Kota XYZ yang menjadi obyek penelitian ini sangatlah akrab dan kekeluargaan, sehingga pegawai dapat saling menguatkan ketika konflik antar peran ini dialami. Hal ini menyebabkan aktivitas datang ke tempat kerja serta melakukan pekerjaan bisa membantu pegawai dalam menghadapi masalah yang muncul dalam peran berbeda.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kecerdasan spiritual tidak dapat memediasi pengaruh antara konflik *interrole* dan kinerja pegawai. Hal ini berkaitan erat dengan pemaknaan yang diperoleh seorang pegawai sehubungan dengan kecerdasan spiritualnya, dimana konflik *interrole* menurunkan makna yang didapatkan pegawai berkaitan dengan pekerjaannya. Berdasarkan hasil observasi, sangat jarang ditemukan kondisi dimana pegawai yang memiliki konflik *interrole*, memilih untuk tidak menyelesaikan bagian pekerjaannya. Seperti halnya saat ada tuntutan bersamaan dari peran di keluarga dan peran dalam pekerjaan, misalnya.

Ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai diperoleh terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menyatakan bahwa pegawai puskesmas Kota XYZ menghadapi beberapa hal yang bertentangan sehubungan dengan peran yang mereka lakukan terkait dengan pekerjaannya. Dengan kapabilitas yang masih harus ditingkatkan, pegawai menghadapi ekspektasi yang bertentangan karena mengacu pada arahan yang diberikan sehingga memunculkan

kan konflik peran (Rizzo *et al.*, 1970). Sederhananya, beberapa pekerjaan yang dilakukan (misalnya diluar tugas utamanya) akan sangat bergantung pada aturan atau arahan yang diberikan ketika itu, yang mana bisa saja berubah seiring berjalannya waktu. Hal ini berkaitan dengan tanggungjawab yang diberikan pada pegawai yang mana bisa saja tidak memiliki kapabilitas untuk menyelesaikannya dengan baik. Konsekuensinya, arahan bisa saja tidak diberikan satu kali untuk menjamin tugas yang diberikan dapat diselesaikan. Akan tetapi dari sudut pandang pegawai, hal ini dapat dipandang sebagai sesuatu yang bertentangan yang jika dibiarkan akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja pegawai (Gibson *et al.*, 2012).

Jika dilihat pengaruh variabel ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai terhadap kecerdasan spiritual pegawai, hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel tersebut terbukti berpengaruh terhadap kecerdasan spiritual. Dengan kata lain, ketika pegawai menghadapi ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai sehubungan dengan pekerjaannya, hal itu dapat mempengaruhi pemaknaan pegawai berkenaan dengan pekerjaan yang ia lakukan. Kondisi itu terutama sehubungan dengan kemampuan untuk memahami *inner-self* yang mampu membantu individu mendapatkan pemaknaan mendalam dengan pekerjaannya melalui pemahaman atas sisi terdalam dari dirinya — seperti apa yang sebenarnya ia harapkan dari pekerjaan dan sebagainya (King & De Ciccio, 2008). Ketika dikaitkan dengan kecerdasan spiritual, hal ini mengganggu pemaknaan yang diperoleh pegawai terkait dengan pekerjaannya.

Dengan kapabilitas yang masih harus ditingkatkan, pegawai menghadapi ekspektasi yang bertentangan karena mengacu pada arahan yang diberikan. Ringkasnya, beberapa

pekerjaan yang dilakukan (misalnya, diluar tugas utamanya) akan sangat bergantung pada aturan atau arahan yang diberikan ketika itu, yang mana ini bisa saja berubah seiring berjalannya waktu. Dalam hal ini, dimensi kinerja yang akan sangat terpengaruh adalah kinerja kontekstual yang berkaitan dengan keterampilan kerja, pencarian solusi kreatif, serta inisiatif pegawai (Koopmans, 2014).

Terakhir, kecerdasan spiritual terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa jika kecerdasan spiritual pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian Pena (2010) yang menemukan bahwa kecerdasan spiritual bisa mengurangi tingkat stres individu. Argumen yang dmunculkan adalah karena kecerdasan spiritual dapat membuat pegawai merasa ‘diperkaya’ dengan melakukan pekerjaannya melalui pemaknaan mendalam atas apa yang ia kerjakan (King & De Ciccio, 2008). Dengan kata lain, aspek spiritual baik itu sehubungan dengan keberadaan, tujuan dan makna hidup, rasa aman dalam hidup, serta kebijaksanaan seseorang untuk menghadapi permasalahan dalam hidupnya, dapat membantu pegawai meningkatkan kinerjanya. Dengan meningkatkan kecerdasan spiritual di lingkungan kerja maka bisa berkontribusi terhadap kreativitas, kejujuran, kepercayaan, komitmen, kepuasan kebutuhan personal, serta meningkatkan efektivitas organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan memanfaatkan analisis jalur melalui pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa beberapa elemen dari konflik peran secara signifikan memmmberi pengaruh pada kinerja pegawai puskesmas Kota XYZ dan membuat hipotesis dapat diterima. Hasil analisis juga menemukan bahwa konflik *intrasender* dan ekspektasi dan

permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai akan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi konflik peran yang dialami pegawai maka akan semakin rendah kinerjanya.

Hasil pengujian terhadap peran variabel kecerdasan spiritual sebagai mediasi memperoleh bahwa hanya variabel ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai yang terbukti berpengaruh signifikan atas kinerja pegawai setelah dimediasi oleh kecerdasan spiritual. Dalam hal ini, ditemukan bahwa pengaruh konflik peran dari segi ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai akan berkurang ketika diperantarai oleh kecerdasan spiritual pegawai.

Dalam penelitian ini, faktor utama yang mempengaruhi kinerja puskesmas Koa XYZ adalah ekspektasi dan permintaan yang bertentangan serta standar evaluasi yang tidak sesuai. Oleh karenanya, permasalahan ini harus ditanggulangi paling awal jika pihak puskesmas Kota XYZ ingin meningkatkan kinerja pegawainya di masa datang. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh Puskesmas Kota XYZ untuk menanggulangi hal ini adalah dengan melakukan peninjauan beban kerja pegawai, penyesuaian rekrutmen dan seleksi berdasarkan kebutuhan utama dari puskesmas, memanfaatkan sistem penilaian elektronik serta kontrol melalui *briefing* sebelum menjalankan pekerjaan, memberikan pelatihan dan bimbingan teknis terkait dengan penyelesaian tugas, memanfaatkan kegiatan religius dan *self-development* untuk mendorong peningkatan kecerdasan spiritual, memberikan *reward*, serta melakukan review 360⁰ untuk meningkatkan kinerja.

Disadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian ini terdapat keterbatasan yakni objek penelitian yang merupakan instansi

pemerintah yang dinilai cenderung lebih rigid. Keterbatasan lain adalah sampel penelitian pada puskesmas diambil hanya didasarkan atas golongan kepangkatan pegawai saja, sehingga hasil yang diperoleh mungkin saja berbeda jika penelitian dilakukan pada lingkup organisasi berbeda dengan pola pengambilan sampel yang tidak sama.

REFERENSI

- Afifah, U., Sari, R.N., Anugrah, R. & Sanusi, Z.M. 2015. The Effect of Role Conflict, Self Efficacy, Professional Ethical Sensitivity on Auditor Performance with Emotional Quotient as Moderating Variable. **Procedia Economics and Finance**. 31(15): 206-212.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. 51(6): 1173-1182.
- Garson, G.D. 2016. **Partial Least Squares : Regression & Structural Equation Model**. USA: Statistical Associates Publishing.
- Gibson, J.L., Donnelly Jr., J.H., Ivanevich, J.M. & Konopaske, R. 2012. **Organizations Behavior: Structure Processes**. 14th ed. New York: McGraw Hill.
- Ke, J. & Deng, X. 2018. Family-Friendly Human Resource Practice, Organizational Commitment, and Job Performance among Employees: The Mediating Role of Workplace Spirituality. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**. 6(1): 81-91.
- Khawaja, S.F. 2017. Impact of Spiritual Intelligence on Employee Task Performance and OCB; Mediating Role of Self Efficacy, Moderating Role of Collectivist Culture of Pakistan. **Jinnah Business Review**. 5(1): 34-45.

- King, D.B. & De Cicco, T.L. 2009. A Viable Mode and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence. **International Journal of Transpersonal Studies**. 28(1): 68-85.
- Koopmans, L. 2014. **Measuring Individual Work Performance**. Netherlands: Body@Work.
- Koražija, M., Žižek, S.Š. & Mumel, D. 2016. The Relationship between Spiritual Intelligence and Work Satisfaction among Leaders and Employees. **Naše gospodarstvo/Our Economy**. 62(2): 51-60.
- Kumar, T. & Pragadeeswaran, S. 2011. Effects of Occupational Stress on Spiritual Quotient Among Executives. **International Journal of Trade, Economics and Finance**. 2(4): 288-292.
- Luthans, F. 2011. **Organizational Behavior: An Evidence Based Approach**. 12th Ed. United States: McGraw Hill.
- Mannaseh, N.I. 2013. Effects of Organizational Role Conflict and Job Satisfaction on Performance in the Nigerian Customs Service: An Empirical Examination. **International Journal of Applied Psychology**. 3(6): 174-181.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 2008. **Human Resources Management**. 12th ed. USA: Thomson South-Western.
- McGhee, P. & Grant, P. 2017. Using spiritual Intelligence to Transform Organisational Culture. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**. 22(1): 4-14.
- Mohr, A.T. & Puck, J.F. 2007. Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs. **European Management Journal**. 25(1): 25-35.
- Pena, S.C. 2010. Spiritual Intelligence and Work Stress Among Basic Education Faculty of A Private Non Sectarian School. **Liceo Journal of Higher Education Research**. 6(2): 253-270.
- Petersen, B. 2017. **The Relationship of Role Conflict with Role Ambiguity, Role Efficacy, and Task Cohesion: A Study of Interdependent University Sport Team**. Canada: Wilfrid Laurier University.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization. **Administrative Science Quarterly**. 15(2): 150-163.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2013. **Organizational Behavior**. USA: Pearson Education Inc.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2016. **Research Methods for Business**. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Tahir, Z. 2018. Spiritual Intelligence: A Source of Improved Employee Performance Through Organization Commitment. **Sarhad Journal of Management Sciences**. 4(1): 30-41.
- Westover, J.H. 2014. **Strategic Human Resource Management**. USA: HCI Press.
- Yanti, A.N. 2014. Pengaruh Perhatian Orang Tua dan Motivasi Belajar terhadap Hasil Belajar Siswa dalam Mata Pelajaran Ekonomi Kelas XI di SMAN 1 Padang Ganting. **Jurnal Ilmiah Mahasiswa STKIP PGRI Sumatera Barat**. 4(2): 1-11.
- Zulkifli, W.N., Ishak, N.A. & Saad, Z.B. 2017. The Spiritual Intelligence Self Report Inventory (Sisri 24) Instrument Reliability Among Delinquent Teenagers. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**. 22(7) 44-47.